

RAPPORT D'EVALUATION EX-POST DE L'ATELIER DE FORMATION EN EXPANSION DES RESSOURCES

INTRODUCTION

Au mois de mai 2004, le Centre de Recherches pour le Développement International (CRDI) a organisé au Sénégal un atelier de formation en expansion des ressources au profit de 13 institutions partenaires de recherche de la sous région. L'objectif visé par cet atelier était d'aider les institutions partenaires de recherche à acquérir une connaissance approfondie des méthodes, outils et techniques de recherche de financement, et à renforcer leurs capacités en planification et mise en œuvre d'activités d'expansion des ressources.

Il s'agissait plus spécifiquement de :

- Démystifier l'expansion des ressources (recherche de financement et développement de partenariats) dans le contexte de la recherche pour le développement;
- Exposer les participants aux composantes et techniques de développement d'une bonne stratégie d'expansion des ressources, et la mise en œuvre de celle-ci;
- Échanger sur des expériences pratiques d'expansion des ressources et les leçons apprises afférentes.

L'évaluation faite à la fin de l'atelier a permis de voir que cet atelier a suscité beaucoup d'intérêt chez les participants, notamment de par son contenu, l'utilité des connaissances partagées, et la méthodologie d'animation utilisée. La plupart des participants estiment avoir tiré profit de cet atelier et être en mesure d'en utiliser les acquis et les informations partagées pour améliorer la mobilisation des ressources dans leurs institutions respectives.

C'est dans la perspective de mieux planifier l'appui du CRDI dans le domaine de la mobilisation des ressources (MR) qu'un questionnaire d'évaluation est envoyé huit mois après la tenue de l'atelier aux 24 participants afin d'apprécier rétrospectivement l'utilité des connaissances, informations et documents partagés, et l'impact sur les activités de mobilisation de ressources de leurs institutions respectives.

Sur une liste de départ de vingt quatre (24) participants, vingt trois (23) ont confirmé avoir reçu le questionnaire et à la fin, dix-neuf (19) questionnaires ont été retournés.

Ce rapport se propose de synthétiser les riches commentaires et suggestions faits par les participants huit mois après l'atelier. Le questionnaire était constitué de questions quantitatives tout comme qualitatives : ainsi l'analyse fait ressortir des données quantifiables mais aussi, des tendances générales et des citations illustratives tirées des appréciations qualitatives des répondants. Certains participants n'ont pas répondu à toutes les questions. Aussi, les pourcentages donnés dans ce rapport sont calculés sur la base du nombre de répondants à la question, et non de l'ensemble des participants.

I - CONNAISSANCES ACQUISES PAR LE PARTICIPANT:

A. Ce qui a le plus marqué les participants

	Nombre de répondants	Réurrence des réponses
L'approche stratégique de la MR	19	8
Importance d'établir des relations	19	5
Les stratégies (techniques) de recherche de financement	19	10
L'importance d'établir un plan stratégique	19	10
L'expérience partagée par d'autres institutions	19	3
Autres	19	2

A la question des thèmes ayant le plus marqué les participants à l'atelier, 10 répondants ont cité *les stratégies de recherche de financement*, et également 10 personnes ont fait référence à *l'importance d'établir un plan stratégique*.

En ce qui a trait aux **stratégies de recherche de financement**, les répondants notent que c'est le nouvel éclairage et les nouvelles pistes apportés par les présentations de l'atelier qui les a marqués. Quelques participants estiment que l'atelier a permis d'éclairer leurs compréhensions des stratégies les plus communément utilisées, ainsi que de s'imprégner de la panoplie de stratégies existantes pour la recherche de financement. Un répondant estime que les techniques présentées permettent à une organisation de mieux s'orienter dans la mobilisation des ressources nécessaires à son développement (RADI).

Les stratégies qui ont été les plus citées sont :

- *la rédaction de proposition* : un des participants de noter que « si la proposition de financement est convaincante et bien rédigée, elle est la base même du processus d'obtention de financement, mais celui-ci peut être désastreux si elle est médiocre dans son contenu »
- *la sollicitation directe*.

Les répondants qui ont choisi « **l'importance d'établir un plan stratégique** » estiment que l'atelier a permis de percevoir que « quels que soient les arguments avancés, toute recherche de financement repose sur un socle, une véritable base documentaire définissant les objectifs, les voies et moyens mis en œuvre pour les atteindre » (PTCI). Un autre répondant de noter que « le plan stratégique permet à une organisation d'avoir une meilleure visibilité sur les possibilités de l'entreprise et voir si les priorités sont prises en compte » (INERA). Il est intéressant de mentionner cette autre remarque qui indique qu'il « permet enfin de percevoir l'importance de la collaboration entre chercheurs et financiers, un aspect que les chercheurs ont tendance toujours à occulter dans leurs démarches » (EISMV).

L'approche stratégique de la mobilisation des ressources est le troisième thème le plus cité comme ayant marqué les participants (8 réponses). Pour la plupart, l'approche planifiée, ancrée dans la Vision-Mission-Objectifs de l'institution, qui se développe en équipe avec l'implication du Conseil etc.. leur est nouvelle, mais est pertinente. Un participant note qu'« il en est ressorti que la mobilisation des ressources ne se limite pas qu'à la remise d'une lettre de demande de fonds » (AUA).

Et enfin, les autres thèmes cités sont, par ordre d'importance décroissante, **l'importance d'établir des relations durables avec les donateurs (friendraising)** car les bonnes relations sont essentielles à un financement durable (par exemple, un participant indique : « cette session a permis de voir que ce volet constitue un élément important pour la poursuite des partenariats et leur pérennisation » (FRAO)); **l'expérience partagée par d'autres institutions** car la diversité des cas a été enrichissante; puis dans la catégorie **Autres**, un répondant a fait ressortir « les conseils pratiques pour cultiver vos partenariats » car ceux-ci ont permis d'améliorer les relations de l'institution avec un de ses principaux partenaires financiers avec qui subsistaient des problèmes de communication (CORAF).

B. Le partage des connaissances acquises

La majorité des répondants (84%) disent avoir présenté à certains membres du personnel et/ou au reste de l'institution les informations et connaissances partagées au cours de l'atelier.

Certains ont communiqué la totalité de l'information aux superviseurs ou collaborateurs directs en partageant le manuel de formation et/ou le rapport de synthèse. Dans un cas particulier, le participant note que le manuel de participant a été mis à la disposition de tous dans le centre de documentation de l'institution (IAGU).

Il convient de noter que la plupart ont été plus électifs et n'ont partagé qu'un aspect ou l'autre des informations recueillies pendant l'atelier avec leurs collègues; entre autres :

- Les éléments de l'approche stratégique de la mobilisation des ressources ;
- Le concept et les principes du friendraising ;
- Les différentes stratégies de recherche de financement (ex : événements spéciaux, sollicitation directe, vente de produits et services, rédaction de proposition, marketing direct etc..) ;
- L'importance et les fondements d'un plan stratégique de mobilisation des ressources ;
- Le document traitant des « conseils pratiques pour cultiver vos partenariats » ;
- La présentation de SISERA sur la rédaction de proposition ;

Et pour finir, les participants qui indiquent n'avoir partagé aucun document ou informations avec leurs collègues (16%) n'en voyaient pas l'utilité : soit parce que les « autres membres ne s'occupent pas de ces aspects, ce sont des formateurs » (ESMT), ou que « les deux personnes intéressées étaient présentes à l'atelier » (PTCI), ou encore que « l'institution ne voit pas encore le besoin se faire sentir » (AUA).

C. La mise en œuvre de stratégies de recherche de financement

	Nombre total de répondants	Moyenne
Oui	19	74%
Non	19	26%

Presque les trois-quarts des répondants (74%) estiment avoir mis en œuvre l'une ou l'autre des stratégies de recherche de financement au cours des huit derniers mois. Et ce, pour lever des fonds pour un projet spécifique ou en prévision d'un programme en développement, mais également pour des campagnes de mobilisation de ressources. A noter également, l'utilisation de stratégies pour la sensibilisation des membres de l'institution (mobilisation de ressources internes), ou encore pour accroître la visibilité de l'institution et/ou promouvoir une cause.

Les différentes stratégies mises en œuvres sont les suivantes :

	Nombre de répondants	Récurrence
La rédaction de proposition	19	7
Évènements spéciaux	19	4
Revenus générés	19	3
Friendraising / Table ronde de bailleurs	19	2
Marketing direct	19	2
Institutionnalisation de la MR	19	2
Sollicitation directe	19	1
Dons majeurs	19	1
Marketing lié à une cause	19	1

La rédaction de proposition, les évènements spéciaux, et la génération de revenus ont été les trois stratégies les utilisées.

Pour ce qui est des participants (26%) qui indiquent n'avoir mis en œuvre aucune des stratégies au cours des huit derniers mois, des raisons conjoncturelles sont avancées. Un participant note que cela est dû à la situation dans le pays, et un autre que la démarche de la recherche de financement est jusque là individuelle au sein de l'institution et que les financiers sont très peu associés aux démarches des enseignants/chercheurs. Les autres notent le manque d'opportunités intéressantes ou le manque de temps.

D. Le niveau de satisfaction par rapport aux stratégies utilisées

Toutes les stratégies utilisées ont moyennement ou très bien réussi, ou les répondants estiment qu'il est trop tôt pour mesurer le niveau de réussite.

	Récurrence	N'a pas réussi	A moyennement réussi	A très bien réussie	Trop tôt
La rédaction de proposition	7	-	4	2	1
Évènements spéciaux	4	-	2	1	1
Revenus générés	3	-	3	-	-
Friendraising/table ronde...	2	-	-	2	-
Marketing direct	2	-	1	1	-
Institutionnalisation MR	2	-	-	1	1
Sollicitation directe	1	-	-	1	-
Dons majeurs	1	-	-	-	-
Marketing lié à cause	1	-	-	1	-

Dans la plupart des cas, les initiateurs de ces stratégies sont généralement satisfaits. Le résultat escompté a été atteint soit en termes de l'obtention d'une part significative des ressources sollicitées et/ou l'établissement de liens avec les bailleurs, ou de mobilisation de ressources internes pour une prise en compte de l'importance de la recherche de financement.

Il est intéressant de noter que plusieurs répondants disent avoir voulu tester la stratégie de l'évènement spécial suite à leur participation à l'atelier.

II – INFLUENCE AU NIVEAU DE L'INSTITUTION

Pour l'analyse de l'influence de l'atelier sur les connaissances et pratiques de l'institution, on a pris en compte les réponses cumulées apportées pour chacune des 13 institutions qui ont été représentées à l'atelier. Dans la grande majorité des cas, les répondants de la même institution ont apporté les mêmes appréciations sur l'état de la mobilisation des ressources dans leurs institutions. Seules les répondants de deux institutions ont apporté des opinions divergentes sur une des questions, tel que décrit plus bas.

A. L'Existence d'un plan stratégique

Du dire des répondants, 7 des 13 institutions possèdent un plan stratégique de mobilisation des ressources. Pour 4 d'entre eux, ce plan a été revu et révisé après la tenue de l'atelier alors que pour les 3 restants le plan existait avant la tenue de l'atelier et est demeuré inchangé.

Six institutions ne possèdent pas de plan de mobilisation des ressources. Plusieurs répondants n'ont pas fourni de raisons pour cet état de fait, mais ceux qui en ont apporté font référence au manque de temps car le personnel cadre de l'institution a été mobilisé sur des dossiers exigeants et urgents (ex : des propositions demandées par des bailleurs à élaborer - ISRA), et/ou encore à la disponibilité assez correcte de ressources dans le court terme pour l'organisation (IAGU). Dans un des cas, un récent changement est intervenu à la direction de l'institution, apportant une vision différente des priorités de celle-ci, et un nouveau plan est en cours d'élaboration qui devrait arrêter la direction dans laquelle l'institution oeuvrera dans les années à venir (ESMT).

Il est intéressant de noter que pour 4 des 6 institutions ne disposant pas de plan stratégique de mobilisation des ressources, les participants estiment qu'un tel développement est nécessaire ou encore qu'une planification est en cours. Une des institutions dispose d'ailleurs d'un draft sommaire dont la finition est en instance.

Dans le cas de deux des institutions les deux participants ont apporté des réponses contradictoires quant à l'existence du plan de mobilisation des ressources : c'est le cas du CIRES et de l'INERA. Pour ce qui est du CIRES, il semble que ceci tienne au fait que un des participants coordonne en sa qualité de membre du CIRES, une nouvelle initiative (ATPS – le chapitre ivoirien de ce réseau africain pour la promotion d'une politique technologique pour le développement en Afrique), et a fourni ses réponses par rapport à cette nouvelle structure. Dans le cas de l'INERA, il s'agit d'une différence au niveau du jugement porté par les deux participants quant à la qualité du plan existant (l'un considère que le document dont dispose l'institution n'est qu'une composante financière d'un plan stratégique institutionnel et par là-même ne le considère pas comme un plan de mobilisation des ressources, tandis que l'autre participant est de l'avis contraire même s'il concède que « le plan ne correspond pas totalement à ce qui a été présenté lors de l'atelier »).

B. La mise en œuvre de stratégies de financement au niveau de l'institution

Neuf institutions sur 12 ont mis en œuvre une ou plusieurs stratégies de mobilisation des ressources au cours des 8 derniers mois. Parmi les différentes situations exposées, on retient que ces institutions ont utilisé :

- Les événements spéciaux : par exemple l'organisation d'un événement spécial pour commémorer le lancement de ATPS Côte d'Ivoire pour faire connaître le Réseau;
- La sollicitation directe : par exemple certains enseignants/chercheurs de l'EISMV ont procédé par sollicitation directe dans le cadre des recherches qu'ils mènent;
- La rédaction de proposition : par exemple l'expérience participative de l'ISRA où le conseil de l'Institut a été élargi pour le développement de propositions de projets;
- La demande de sponsoring : par exemple la demande de sponsoring du PTCI auprès des plus hautes autorités des pays membres;
- La vente de services (ex. IAGU);
- La prise en compte de l'importance de la mobilisation des ressources dans l'élaboration du plan stratégique de l'institution (ex, FRAO), ou encore dans la planification et le développement de certaines activités de l'institution (ex. cafés Rocare);
- La campagne de mobilisation de ressources (ex. CORAF);
- L'accroissement de la visibilité de l'institution à travers l'invitation du président de la république et de membres du gouvernement pour une visite de l'institution et des échanges sur des thématiques précises (ISRA);
- Également, des initiatives pour un renforcement de capacités en mobilisation des ressources au niveau institutionnel : par exemple, la proposition du ROCARE « learn-by-doing » appuyée par le CRDI.

Les participants qui concluent que leurs institutions (3) n'ont mis en œuvre aucune stratégie indiquent un manque d'innovation et de ressources affectées à cet effet (RADI), un changement de l'équipe de direction (ESMT); le participant de l'AUA n'a avancé aucune raison spécifique.

C. Le niveau de satisfaction par rapport aux stratégies utilisées

Pour les institutions ayant mis en œuvre un (ou des) stratégie(s) de mobilisation des ressources au cours des huit derniers mois, leurs participants estiment que dans 4 des cas les stratégies utilisées n'étaient pas nouvelles, dans 3 cas certaines stratégies étaient nouvelles et d'autres non, et dans 2 cas que celles-ci étaient nouvelles. Un répondant a noté que même si les stratégies utilisées n'étaient pas nouvelles, l'atelier les a confortés dans le sens de leur pertinence.

Au titre des **stratégies non nouvelles**, on peut citer :

- La rédaction de proposition;
- Les revenus générés;
- Le marketing direct;
- La sollicitation directe;
- L'accroissement de la visibilité de l'institution à travers l'invitation du Président et de membres du gouvernement.

Pour la grande majorité des répondants les résultats de ces stratégies ont été satisfaisants voire très satisfaisants. Par exemple le répondant de l'ISRA indique que « l'invitation du Président a eu des résultats très satisfaisants, car ces descentes des hautes autorités ont légitimé notre action et permis plus d'ouverture vers les bailleurs, surtout que nous sommes plus intégrés dans la politique de développement nationale. La réceptivité des propositions de projets par les bailleurs opérants dans le pays s'en est trouvée améliorée ».

Pour les cas où les stratégies n'ont pas été satisfaisantes (marketing direct, rédaction de proposition et sollicitation directe), les répondants n'ont pas fourni de raisons pour étayer cet état de fait.

Pour ce qui est des **stratégies nouvelles**, les répondants ont fait ressortir :

- Les événements spéciaux;
- La prise en compte de l'importance de la mobilisation des ressources dans l'élaboration du plan stratégique de la FRAO et dans la planification des Cafés Rocare;
- La campagne de mobilisation des ressources;
- L'approche participative à la rédaction de propositions
- La demande de sponsoring;
- La proposition learn-by-doing de ROCARE

Dans ces cas, les participants estiment pour la grande majorité que ces stratégies ont produit des résultats satisfaisants, ou que la stratégie étant en cours les résultats finaux ne surviendront que plus tard. Seule une institution note que sa stratégie de demande de sponsoring n'a pas produit de résultats satisfaisants.

D. Les besoins actuels de l'institution en termes de mobilisation des ressources

Les répondants relèvent des niveaux différents de besoin en mobilisation des ressources pour leurs institutions respectives : 9 institutions sur 13 ont des besoins importants, et le reste des besoins moyens.

Pour leur permettre de combler ces besoins, différentes approches sont envisagées par les répondants. Entre autres :

- *La mobilisation de fonds additionnels en mettant en œuvre différentes stratégies :*
 - Une amélioration des requêtes de subventions (ex. « projets de recherche mieux ciblés sur la direction du développement de l'enseignement supérieur en Afrique » – AUA) ;
 - Une amélioration des connaissances sur les bailleurs et l'établissement de relations plus durables avec ceux-ci (ex. « meilleure connaissance des bailleurs, et de leurs méthodologies de financement et rencontre directe des bailleurs – TENMIYA);
 - Une analyse des possibilités d'obtention de financement durable à long terme tels que la création d'une fondation (CORAF) ou l'obtention d'un don majeur (ROCARE);
 - Une dynamisation de la recherche de financement à travers de nouvelles initiatives axées sur la prestation de services professionnels (IAGU), ou des stratégies innovantes (ISRA).

- *Des changements organisationnels permettant une meilleure institutionnalisation de la mobilisation des ressources :*
 - La mise en place d'une véritable cellule de recherche de partenariat (CIRES), d'un comité chargé de la recherche de financement (INERA), ou la création d'un Task-force pour la mobilisation des ressources (ROCARE);
 - Des changements d'attitudes au sein de l'institution qui passerait par une dotation en moyens financiers et humains adéquats pour mener à bien les activités de recherche de financement (INERA), ou encore la mise en place d'une politique client (ESMT) ;
 - Le renforcement des capacités institutionnelles par la formation des ressources humaines en mobilisation des ressources (ex. CORAF, ISRA).
- *L'amélioration du plan de recherche de financement et de la planification afférente.* Il s'agira tout particulièrement d'apporter une amélioration au plan existant en l'étoffant des connaissances acquises lors de l'atelier :
 - L'établissement d'un plan de financement plus élaboré en prenant en compte dans la relecture du plan stratégique de nouveaux éléments liés à la mobilisation des ressources (INERA);
 - L'élaboration d'un plan stratégique de financement pertinent en rapport avec le contexte actuel et un plan de communication ciblé (FRAO);
 - Avec la préparation de nouveaux projets et programmes, la mise en œuvre d'un plan stratégique (RADI).

Les autres éléments qui sont ressortis tiennent de stratégies institutionnelles destinées à accroître la visibilité et légitimité de l'institution dans son ensemble : par exemple la volonté de ROCARE de s'assurer de produire des travaux de qualité et plus de publications, la décentralisation en pôles d'initiatives de la FRAO visant à alléger la structure mère.

E. Les connaissances et compétences pour combler ces besoins

Pour l'amélioration des efforts de mobilisation de ressources, les répondants estiment que leurs institutions auront besoin de :

- améliorer les compétences en rédaction de proposition (plusieurs institutions y font référence : ESMT, FRAO, INERA, ISRA, CIRES);
- améliorer les compétences en termes d'approche du bailleur et de la gestion de la relation (ESMT, INERA, FRAO, ISRA, PTCI);
- améliorer les compétences en recherche de partenaires/bailleurs (ROCARE, RADI, PTCI);
- améliorer les compétences en planification de la recherche de financement (INERA, ISRA);
- renforcer les capacités au niveau du staff de l'institution (ROCARE, ISRA)

D'autres répondants énoncent des compétences techniques et/ou organisationnelles plus larges permettant à leurs institutions d'être plus efficaces et compétitives : par exemple, révision de des modèles comptables (TENMIYA), formation technique en telecoms (ESMT), compétences en recherche en matière d'éducation et vulgarisation des résultats (AUA).

Pour finir deux répondants font référence à des actions concrètes en cours telles la demande d'appui au CRDI pour une étude sur la fondation (CORAF), et la prévision d'embauche d'un consultant en charge de la mobilisation des ressources au niveau de l'institution (ATPS).

III - ORGANISATION D'ATELIERS FUTURS

A. Les éléments à maintenir

Dans l'éventualité de l'organisation d'un autre atelier les différents éléments que les participants maintiendraient sont les suivants :

- Les stratégies de financements dans leur ensemble, et tout particulièrement la rédaction de proposition, les événements spéciaux, la sollicitation directe et le marketing direct;
- L'approche stratégique de la mobilisation des ressources;
- Le processus de planification de la recherche de financement étape par étape;
- La présentation de cas précis de divers intervenants et d'autres participants.

Environ le tiers des répondants estime que tous les éléments peuvent être maintenus, car indique l'un d'entre eux : « chaque type d'institution trouve son compte et adapte ce qu'on lui donne à son environnement ». Un répondant note également que le type d'animation utilisé doit être maintenu.

B. Les éléments à changer

Peu de changements en termes d'éléments à modifier ou remplacer ont été suggérés. La grande majorité des participants a émis des suggestions pour des ajouts au programme de l'atelier ou des indications sur des thèmes qui mériteraient d'être plus approfondis.

Notamment, plusieurs participants suggèrent d'ajouter plus de cas concrets, et par exemple de compléter l'approche théorique du *Médium-Term Fund Raising Plan* par un exercice pratique d'élaboration de ce plan afin de permettre au participant de maîtriser l'établissement du plan de recherche de financement.

D'autres participants ont suggéré différents ajouts au programme de l'atelier, entre autres :

- mettre plus d'emphasis sur les astuces pour approcher et gérer la relation avec les bailleurs;
- développer plus amplement la partie « constitution du dossier pour le bailleur »;
- inclure un exercice pratique de rédaction de proposition;
- fournir plus d'information sur la stratégie de communication et les précautions à prendre lors du premier contact avec le bailleur;
- inclure l'utilisation des TICs dans l'exercice d'expansion des ressources;
- inclure la gestion du cycle de projet, depuis la phase de développement des propositions à la clôture des projets.

L'autre suggestion qui avait été recensée à la fin de l'atelier lui-même est relative à l'adaptation du module aux réalités de la sous région et donner plus d'opportunités aux participants pour le partage d'expériences sur les obstacles et les succès.

Et finalement, un participant pense qu'il serait bien de constituer un réseau de parrains dans chaque secteur sous la supervision du CRDI (des équipes de 4 à 5 personnes expérimentées, moitié venant du Nord, moitié venant du Sud) pour analyser et appuyer les organismes dans leur démarche.

Au titre des changements (modifications), on peut noter la durée de l'atelier : toutefois alors qu'un participant suggère que l'atelier était trop long, deux autres indiquent qu'il aurait fallu y allouer plus de temps. Deux participants indiquent que le site devrait changé. Un répondant suggère de fusionner la session 1 (pourquoi la recherche de financement) et 2 (V-M-O); et un autre de modifier la session 3 (Auprès de qui rechercher du financement) et la session 5 mais n'indique pas de quelle manière.

Il est intéressant de noter qu'un répondant a relevé l'importance du suivi de l'atelier, du document de synthèse, et la contribution de l'évaluation rétrospective elle-même à une réflexion des participants sur les acquis de l'atelier et un regain d'attention à la mise en œuvre de leurs mobilisation de ressources.

IV - COMMENTAIRES GÉNÉRAUX

A. L'apport au plan personnel

Pour une partie des participants, l'atelier leur a permis d'avoir des connaissances nouvelles et une vision plus claire sur différents aspects de la mobilisation des ressources. Entre autres, :

- Que la mobilisation des ressources est une affaire d'équipe;
- Une maîtrise de concepts qui étaient à l'origine très abstrait pour l'institution, et un renforcement de capacités dans ce domaine où la documentation est encore rare pour ne pas dire inexistante;
- De nouvelles idées en matière de mobilisation des ressources;
- L'importance de la distinction des différents événements;
- Une nouvelle approche pour raffermir le contact avec les bailleurs;
- Une compréhension plus systématique de choses qui se faisait sans une approche réellement pensée;
- Un bon rappel sur les questions relatives à la recherche de financement;
- Plus d'ouverture sur les outils de mobilisation des ressources.

L'apport de l'atelier pour certains participants se trouve au niveau de sa contribution à un changement dans leurs attitudes et aptitudes. Les répondants ont écrit :

- Les conseils pratiques couplés aux stratégies de recherche de financement ont enrichi ma capacité de manager;
- Un niveau de conscience plus élevé et un plus grand souci de rationaliser la démarche dans la recherche de financement de l'institution;
- Une meilleure assurance dans ce qui je faisais d'habitude.

Et finalement, certains répondants ont souligné le fait que l'atelier a permis d'échanger et/ou d'établir des contacts personnels et nouer de nouvelles relations utiles pour leurs stratégies de mobilisation des ressources.

B. L'apport au sein de l'institution

En ce qui a trait à l'apport de l'atelier aux institutions représentées à Mbodiène, les participants ont offert des réponses positives mais variées, qui sont reproduites ci-dessous :

- Par effet de dissémination, de multiplication, tout ce que j'ai appris a été bénéfique pour le CIREs et même l'Université;

- L'urgence de professionnaliser la démarche, être plus technique dans la recherche des fonds pour prétendre obtenir quelque chose. L'atelier a appris à l'Institution que les stratégies de recherche de fonds font partie des éléments de marketing pour chaque Institution, d'où la nécessité de bien mener sa campagne, car on s'expose dans la démarche engagée (ROCARE);
- Le bénéfice immédiat que mon institution a tiré de cet atelier est l'amélioration de nos relations avec notre principal partenaire financier avec qui subsistait quelques difficultés de communication. Grâce aux actions entreprises en direction d'autres partenaires, l'Institution tirera dans les mois ou années à venir, d'autres bénéfices liés à l'amélioration de son niveau de financement (CORAF);
- De nouvelles opportunités (ESMT);
- Un potentiel d'idées et de connaissances pour une meilleure organisation future de son système de recherche de financement (INERA);
- Le fait d'avoir pu convaincre les autres sur l'importance des événements spéciaux est un grand apport pour l'INERA;
- Une meilleure organisation dans la stratégie de recherche de financement (PTCI);
- Un outil et un savoir-faire en plus des rencontres fructueuses (PTCI);
- Une meilleure approche dans la communication avec les bailleurs, une meilleure lecture de leurs attentes (FRAO);
- Une pro-activité au niveau régional et national. Nous espérons que cela nous permettra d'attirer des ressources pour nos coûts fixes (ROCARE);
- Dans le cadre de l'initiative que je coordonne, l'institution arrive à identifier des partenaires financiers et à remplir ses engagements (FRAO);
- Bénéficier à terme des informations, expériences et connaissances partagées au cours de l'atelier dans le cadre du projet d'établissement en cours (EISMV) ;
- Il a permis d'être plus ferme dans la mise en place du service de PMR à l'ISAR et de canaliser et gérer les efforts des différents membres de l'organisation dans l'expansion des ressources.

Quatre répondants notent que l'apport n'est pas encore visible au niveau de l'institution, que ce soit du fait de la crise socio-économique qui prévaut dans le pays (CIRES/ATPS), ou du manque d'opportunité de mettre en œuvre ce qui a été appris lors de l'atelier (RADI, ESMT, AUA).

C. Autres commentaires et suggestions au CRDI

Les participants ont été invités à donner au CRDI leurs commentaires et suggestions généraux en matière d'appui aux institutions partenaires dans le domaine de la mobilisation des ressources. Ceux-ci sont tout autant de l'ordre de commentaires additionnels sur l'atelier de Mbodiène et son utilité pour le participant et son institution, que de nature plus générale sur les activités futures que le CRDI pourraient mener en renforcement de capacité pour la mobilisation des ressources:

- Nous sommes profondément reconnaissants au support du CRDI. C'est un apport essentiel dans l'appui institutionnel. Nous suggérons que le CRDI intervienne avec insistance auprès des gouvernements africains pour qu'ils s'impliquent davantage dans le financement de la recherche.
- Sur un plan stratégique, le CRDI peut aider les Institutions partenaires à mieux connaître les jeux et les enjeux actuels et à venir des Donneurs.
- Les évaluations après les ateliers de formation sont très utiles car elles offrent l'opportunité au CRDI d'identifier les institutions ayant manifesté la volonté de

capitaliser les enseignements reçus. Le CRDI se doit de les accompagner dans le processus de capitalisation. Il sera aussi bénéficiaire des résultats de cet accompagnement en multipliant ses cas d'exemples de succès pour le développement.

- Il peut être envisagé un appui sectoriel et ciblé à partir d'une étude préalable des besoins des institutions.
- Pendant l'atelier des informations importantes sur les possibilités financières du Gouvernement Canadien ont été portées à la connaissance des participants. En plus des ateliers qui resteront toujours très importants pour les institutions, le CRDI peut régulièrement leur apporter ces types d'information qui va beaucoup les aider dans leur recherche de financement.
- Poursuivre dans cet effort et organiser des ateliers de recyclage.
- Le CRDI en plus de sa mission devra de manière plus spécifique se rapprocher des institutions pour une meilleure appropriation par celles-ci des connaissances acquises au cours de ces ateliers.
- Elles ont été déjà formulées : Études de cas d'expériences locales et une mise en contexte de la formation.
- Appuyer les institutions dans l'identification des bailleurs s'activant dans le cadre de leurs axes d'intervention.
- Envoyer quatre fois par an à la liste des participants de l'atelier une liste des choses qui ont marché et n'ont pas marché pour des institutions spécifiques.
- Rendre institutionnel l'atelier chaque année et si possible faire ce genre d'atelier dans certaines structures qui ont un nombre important de chercheurs.
- Cet atelier devait être alloué plus de temps, et une deuxième phase d'approfondissement des connaissances acquises devrait être prévue, vue que l'approche était pratiquement nouvelle. Plus de temps serait consacré à la rédaction de propositions, la gestion du cycle de projet, le développement des plans stratégiques de MR. On pourrait également envisager la mise en place d'un réseau d'échange d'information sur les opportunités de financement, l'exploitation de l'ICT à ce titre, l'échange d'expérience poste Atelier I (Mbodiène) etc.

CONCLUSION

De façon générale, la pertinence de l'atelier de Mbodiène est avérée à travers les réponses apportées par les participants lors de cette évaluation rétrospective. Les différents thèmes présentés lors de la formation ont suscité chez tous les participants une attention particulière, chacun se fondant sur les connaissances acquises soit au niveau individuel ou institutionnel. Ceci s'est vérifié dans le partage des connaissances et la mise en œuvre des stratégies de recherche de financement présentées. Sur un effectif de dix neuf répondants, seize affirment avoir partagé des connaissances soit un taux de 84%. Une grande partie a également précisé qu'au moins une des stratégies a été mise en œuvre pendant les huit derniers mois qui ont précédé cette évaluation tant sur le plan personnel qu'au niveau institutionnel. Presque toutes les stratégies présentées ont réussi (moyennement ou très bien).

L'utilité de ce type d'atelier a été énoncée par tous les répondants sans exception, car ils estiment que l'atelier leur a permis d'appréhender de manière plus systématique leurs connaissances en la matière, ou d'acquérir de nouvelles connaissances et compétences pour certains. Dans la plupart des cas, l'apport de l'atelier a été ressenti tout autant au niveau de l'individu que de l'institution, et du dire des participants plusieurs institutions auraient testé

de nouvelles stratégies de mobilisation des ressources ou auraient ajusté leur manière de mettre en œuvre des techniques et stratégies qui leur étaient familières.

L'état actuel des besoins de la plupart des institutions est grand, et les institutions envisagent différentes stratégies pour combler ces besoins, que celles-ci soient d'ordre institutionnel ou plus spécifiquement liées à la maîtrise de l'une ou l'autre des techniques de mobilisation des ressources. Ceci confirme l'utilité d'apporter un appui post-atelier aux institutions, appui qui doit être ciblé sur leurs besoins spécifiques car ceux-ci sont multiples et variés, mais qui doit également tenir compte de l'engagement de l'institution elle-même à améliorer ses pratiques voire politiques relatives à la recherche de financement (en effet, l'expérience confirme que les institutions ayant le plus investi en temps et ressources humaines dans des stratégies de recherche de financement depuis l'atelier, ont enregistré les meilleurs résultats).

Quant à l'organisation future d'autres ateliers similaires, plusieurs suggestions ont été émises pour que le module soit étoffé en intégrant plus de cas concrets et d'exercices, et en permettant plus d'échanges avec des intervenants extérieurs et entre les participants.

En définitive, l'atelier de Mbodiène a contribué utilement à une initiative nécessaire de renforcement de capacités des institutions de recherche pour le développement en Afrique de l'Ouest et du Centre.

--O--

ANNEXE : LISTE DES RÉPONDANTS

Institutions	Répondant #1	Répondant #2
AUA Association des Universités Africaines	Terry Amuzu	-
CIRES Centre Ivoirien de Recherches Économiques et Sociales	Mody Barry	Arsène Kouadio
CORAF Conseil Ouest et Centre Africain pour La Recherche et le Développement Agricole	Paco Sereme	-
ESMT École Supérieure Multinationale des Télécommunications	Marième Sakho	Amadou Diallo
EISMV École Inter-états des Sciences et Médecine Vétérinaires	Aliou Nacro	-
FRAO Fondation Rurale de l'Afrique de l'Ouest	Momar Dieng	Omar Samb
IAGU Institut Africain de Gestion Urbaine	Oumar Cissé	-
INERA Institut de l'Environnement et de Recherche Agricole	Léopold Some	Issa Boro
ISRA Institut des Sciences Agronomiques du Rwanda	Laurent Ndiramiye	-
PTCI Programme du Troisième Cycle Inter Universitaire en Économie	Taladidia Thiombiano	Papa Cire Dime
RADI Réseau Africain pour le Développement Intégré	Mamadou Thiam	-
ROCARE Réseau Ouest et Centre Africain de Recherche en Éducation	Kathryn Touré	Pierre Konkua
TENMIYA Centre des Innovations pour le Développement	Mohamed Ould Tourad	-